

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008 ～ 2010

課題番号：20530374

研究課題名（和文）

境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランスへの組織的支援

研究課題名（英文） Boundary autonomy and organizational support for Work-Life Balance

研究代表者 森田 雅也 (MORITA MASAYA)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：40247896

研究成果の概要（和文）：ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）を獲得している労働者は仕事と生活の境界を自分で決められる程度（境界決定の自律性）が大きい。そこには、上司や同僚の理解や協力、WLB を是とする組織風土など非制度的な組織的支援も影響している。特に、上司の管理のあり方の影響が大きい。WLB の達成のためには、制度を整えるだけではなく、組織的な非制度的支援を充実させることが要諦となる。

研究成果の概要（英文）：Workers spending well-balanced working life have a greater degree of freedom to design the interface between work and life spheres by themselves. The author names this freedom as “boundary autonomy”. Non-institutional supports such as the understanding and help from their superiors and colleagues and an organizational culture promoting well-harmonized work-life balance are also important for workers to attain work-life balance. Among the most important is the superior’s management style. It is absolutely necessary to arrange non-institutional supports in addition to establish institutions in order to design work-life balanced organization.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2009 年度	800,000	240,000	1,040,000
2010 年度	1,200,000	360,000	1,560,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、自律性、境界決定の自律性、制度的支援、非制度的支援、男性の育児休業

1. 研究開始当初の背景

(1) 本研究に取り組み始めた 2008 年の上半期頃は、2007 年 12 月に政府が「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を策定し、政労使が一丸となって WLB に

取り組もうという機運が高まり始めた時期であった。ただし、国民の WLB への認知度はまだまだ低く、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する特別世論調査」（内閣府、2008 年 6 月実施）結果によると、「名前も内容も知っている」人の割合は 9.8%

「名前も内容も知らない」人の割合は 60.1% という状況であった。

(2) 経営学、特に人的資源管理の分野においては、国内よりも海外で WLB への関心がいち早く高まっていた。その背景には、長時間労働への対策、女性の活躍機会の確保、優秀な人材獲得など、社会的な問題への対応策という視点から、個別企業の人的資源管理戦略上の一施策という視点まで幅広い問題意識が認められた。我が国においても、経営学分野のみならず社会科学の多様な領域の研究者が WLB を研究対象として取りあげ、研究蓄積が進みだした頃であった。

(3) 2007 年 12 月には厚生労働省 雇用政策研究会が「すべての人々が能力を發揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現～本格的な人口減少への対応～」を発表していた。そこでは今後の労働力人口減少を緩和させるためには、従来、労働市場に参加できていなかった人たち — 女性、高齢者、若者、障害者 — も含めて、働く意欲と能力をもつ全ての人々が労働市場に参加する社会という考えが提示された。これを人的資源管理の視点から捉え直すと、「長期雇用を前提とした男性基幹労働者」を中心とする年功的な働き方の限界と言える。つまり、仕事のために時間を全て費やすことができる彼らだけでなく、「時間に制約のある社員」(佐藤博樹東大教授) — 年功的な働き方では主たる労働力になりにくかった人たち — も働くことが出来る、新しい働き方が社会的にも希求されていることを意味している。このように、WLB を人的資源管理の視点から検討することの社会的意義が認められるようになってきたのが、当該研究を開始した頃の状況であった。

2. 研究の目的

(1) 人的資源管理における WLB の位置付け

① WLB に関する研究は、上述したとおり、多くの学問領域で取り込まれていた。そうした中で、経営学、特に人的資源管理の分野において WLB をどのようなものとして捕捉するのか、が十分に議論されているとは言い難い状況にあった。それゆえ、人的資源管理における WLB とは何なのか、を提示することを目指した。

② 人的資源管理の視点から WLB に取り組む際には、仕事と生活との境界管理のあり方が重要になると考えられる。研究代表者は従前より、WLB には働く個人の主体性、自律性が不可欠であるので、「境界決定の自律性」に着目することの必要性を訴えていた。そこで、「境界決定の自律性」という概念の妥当性やそれを用いて分析することの有効性を明らかにすることを研究目的とした。

(2) WLB の現状の把握

① 先にみたとおり、国民の WLB への認知度は低く、彼(女)らが求める主たる情報は、WLB を達成している企業や個人はどのようにしてそれを行っているのか、というものである。そこで、WLB のとれた働き方を実践している企業や個人の実態を質問票調査やインタビュー調査で明らかにすることも研究目的とした。

② その際、WLB の現状を広く一般的に捉えるとともに、男性の育児休業取得の実態を明らかにすることも試みた。上述したように、年功的な働き方の時代には、その中心を担った男性基幹労働者が育児休業を取得することはなかなか考えられなかった。それゆえ、彼らが育児休業を取得することは新しい働き方を象徴することがらであり、そこに着目する意義があると考えたからである。

(3) WLB への組織的支援の解明

しかし、実態が分かったとしても、なぜ WLB の達成が可能なのかを解明していかないと、そうした働き方やそのための組織づくりを広めていくことは難しい。そこで、WLB のとれた働き方を実践している組織では、どのようなメカニズムが働いているのか、どのような組織的支援がなされているのかを明らかにすることも研究目的とした。

3. 研究の方法

研究は、文献研究と実証研究とから構成した。

(1) 文献研究では、まず国内外の最新の研究成果を渉猟した。さらに、ひとつ経営学の分野にとどまらず仕事と生活、働き方に関連する隣接諸分野の文献を検討対象とした。WLB 研究においては、たとえ人的資源管理の領域からの研究であっても、「労働力としての労働者」(仕事にかかわる側面)のみならず、「労働力の持ち主としての労働者」(生活にかかわる側面)にも着目しなければならないと考えたからである。

(2) 実証研究では、質問票調査と聞き取り調査の双方を行った。質問票調査は、協力の内諾を得られた 10 の民間企業と 2 つの地方自治体組織の合計 12 の組織 460 名を対象として行った。聞き取り調査は WLB に取り組んでいる民間企業を対象とするものと、男性育児休業取得者ならびに当該組織の人事担当者らを対象とするものを行った。

4. 研究成果

(1) 人的資源管理における WLB の位置付け

① 管理の学問である経営学は、組織の境界内部をいかに管理するか主たる関心を向けてきた。労働者は管理の対象であるが、労働者の生活は境界外部のことがらであり管理の対象外とされてきた。そのことは、労働力を提

供する主体である「労働力の持ち主としての労働者」よりも「労働力」そのものである「労働力としての労働者」に関心をむけてきたとも言える。これは経営学あるいはそれを基礎とする人的資源管理の学問的性質上必然的な結果であるとも言える。

しかし、人的資源管理では、労働者の最高のパフォーマンスをひきだすことが求められているが、そのためには労働者が心身ともに健全な状態、特に不安や不満がない状態にあることが前提条件となる。一人の人間としての労働者の中では、仕事生活と仕事を離れた生活とは相互に影響し合うものであり、後者でのことがらが前者に影響を与えることは、当然ながらあることである。つまり、仕事を離れた生活に問題を抱えて不安や不満をもった状態では、仕事生活において最高のパフォーマンスを発揮することが難しくなる。従来の年功モデルでは、そういう状態にある労働者にとっての主たる選択肢は「退出」であったが、そうした問題を組織の管理手法を変えることで解決していこうとするのが、人的資源管理においてWLBに取り組むことの意義となる。

そのためには、上述した組織の境界内部の管理から視野を広げなければならない。これは、現実的には、境界外部にまで手を広げるのではなく、境界管理のあり方を変えるということになる。したがって、管理の学問としての経営学におけるWLBの位置づけは、新たな境界管理のあり方として取り扱われるべき問題となる。

② WLBを新たな境界管理のあり方と捉えるならば、何が新しいのかが問題となる。望ましいWLBのあり方は労働者一人一人によって、また同じ個人でもおかれた状況によって異なってくる。それゆえ、WLBには個人が主体的に取り組むことが必要となり、自分の生活の中にもどのように仕事を位置付けるかを労働者自身が決定することが重要となる。となると、この決定を行うことを組織として保障することなしにWLBのとれた働き方を達成することはできないこととなる。

人的資源管理では従来から労働者の自律性の重要性は指摘されていたが、それは組織の境界内部で組織目標を達成するために与えられた自律性(「仕事遂行の自律性」)であった。しかし、①でもみたようにWLBは境界の越え方にかかわる問題であり、境界を越えることにかかわる自律性(「境界決定の自律性」)を労働者に認めなければならないことになる。これを図示したのが図1である。

図1 2つの自律性



実証研究の結果について後述するように、WLBを達成している個人や組織では、「境界決定の自律性」が認められていることが確認されている。「境界決定の自律性」という概念で捉えたように、境界の越え方を組織が一方的に決定するのではなく、境界を越える自由を労働者に認めていくところに、境界管理の新しい見出すことが出来る。

(2) WLBの現状の把握

ここでは、WLBの現状について報告していく。

① 質問票調査は、民間12組織、地方自治体(官庁)2組織の労働者460名を対象に行い、317件の回答を得た。内訳は民間企業が55.8%、自治体組織(官庁)が44.2%である。そこから明らかになったことは次の通りである。

第1に、WLBに関する制度の利用状況である。最も利用状況が高かったのはフレックスタイム制度(34.1%)であり、以下、勤務時間、勤務地、担当業務等の希望を申告できる制度(24.2%)、特別な長期休暇制度(22.2%)、仕事と生活の調和を図る為のセミナー等情報提供(20.2%)、配偶者出産休暇制度(18.6%)と続いている。育児休業取得者の男女比率は約1対9であったが、介護休業取得者の男女比率は約4対6となっており、介護への男性の関与度合いが高かった。

第2に、組織がWLBに取り組むことへの評価についてである。組織がWLBに取り組むことは、仕事や生活にとって効果的であると全般的に捉えられており、男性よりも女性においてその傾向が強いことが確認された。

今後、企業(組織)はWLBに取り組むべき、とほぼ全員が考えている。しかし、今後WLBへの関心や取り組みが高まると考えている人は7割強にとどまっている。

第3に、職場の状況についてである。上司の行動は、総じて、部下が自律的に行動できるように、またWLBを達成できるように個人的事情も配慮するものとなっている。このことからWLBに対する職場の好意度(職場が進んでWLBに取り組もうとしている程度)は高い状況にあると考えられるが、民間企業の方がその傾向がより認められる。

仕事を通じての満足度は低くはないが、高いとも言えない状況にある。特に、給与・賞与と昇進機会に対するものが下位にある。WLBに対する職場の好意度が労働者の満足度を規定している可能性がある。

職場では全般的に自律的に仕事が進められていることがうかがえるが、民間企業の方がその傾向がより認められる。民間企業においては、職場がWLBに対して好意的であるほど、仕事に対しても組織に対しても帰属意識が高い傾向が強く認められる。

最後に、労働者の属性別にわかったことについてである。まず、「境界決定の自律性」

が認められている人ほど、WLB への満足感や組織への帰属意識が強いことが確認された。次に、配偶者や子供を持つ者にとっての WLB は「仕事時間が厳密である」かどうかに関係している。そういう人たちにとっては、時間の融通が利くこと — 「境界決定の自律性」の度合いが高いこと — が重要となる。また、「同僚とのチームワーク」や「より良い進め方をいつも考えている」といった「仕事のなかでの積極性」は、子供のある人のほうが高く、そのなかでも女性は高い。WLB のとれた働き方を目指す人たちは、そのための働き方を意識しながら仕事に取り組んでいると考えられる。

② 男性育児休業取得者や彼らが働く組織の人事部門担当者への聞き取りなどからわかったことは次の通りである。

第1に、当然のことではあるが、彼らは進んで、時間に制約のある働き方を選好しているということである。その理由は、配偶者の負担減や新しい可能性を求めてなど多様である。

第2に、育児休業の経験を仕事に役立てていることである。具体的には、例えば、時間に制約のある働き方をしている人たちのことを理解できるようになり、彼(女)らを支援するように行動を変えている。

第3に、新しい仕事の進め方に取り組むようになってきている。育児休業期間後も育児は続き、彼らの時間に制約のある働き方も継続することになる。そうした中で、少なくなった時間でいかに業務を達成していくかを考え、それが可能となる新しい仕事の進め方を考案するようになってきている。

第4に、彼らの職場は良好なコミュニケーションが取れた職場であった、という点である。自己完結している仕事だから、育児休業で職場を抜けやすいわけでは決してなかった。彼らの職場は、「仕事の見える化」を進め、誰が何をしているかがわかっている職場となっていたので、もともと、人が抜けても職場が回る状態となっていた。それゆえ、育児休業で職場を離れる際に、仕事の引き継ぎもやりやすくなっており、育児休業取得を職場が受け入れやすい状況であった。

最後に、上司の理解があげられる。彼らの上司は、仕事の分担や雰囲気作りも含めた職場内の調整をきちんと行い、育児休業をとりやすい環境を整える役割を果たしていた。

聞き取り調査と文献研究の結果より、男性の育児休業取得の人的資源管理上の意義は以下の点にあると考えられる。

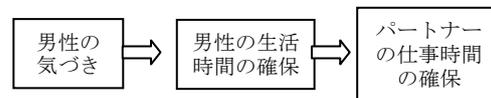
第1に、新たな管理のあり方を創出する可能性である。上述したように、男性が育児休業を取得することは年功モデルの時代においては考え難いことであり、こうした行為は年功モデルからの離脱を象徴するものであ

る。これまで年功モデルで厚遇され、主役であった男性基幹労働者が時間に制約のある働き方をすることが、管理のあり方や働き方に新たな動きをもたらす可能性は大きい。

第2に、気づきの伝播の可能性である。残念ながら現在では管理職のポジションに就く性別割合は男性の方がはるかに大きい。しかし、それゆえに管理的ポジションに就くことが多い男性が仕事と生活の調和の難しさに気づくことによって、彼らが管理的ポジションに就いた時にそれを組織内に伝播し、組織風土や行動様式を変える可能性が高くなる。

第3に、女性の活躍推進への影響である。男性育児取得者のもとより、彼らの行動が他の男性のWLBのあり方も変えるとなると2つの点で女性の活躍推進にプラスの影響を与えるであろう。1つは、既に述べたように、相対的に家事や育児の負担を多く担う職場の女性への配慮である。もう1つは、パートナーのいる男性の場合、男性が生活のための時間を確保することで、パートナーである女性に時間的余裕が生まれ、その時間を仕事に振り向けたい場合、それが可能となるからである(図2)。ここには、男女が共に家庭生活を担うという、「2人の48時間」という考え方が認められる。

図2 男性の気づきと女性の活躍推進の可能性



以上が、男性の育児休業取得に関する研究から得られた知見である。

(3) WLB への組織的支援

以上、(1)(2)を踏まえて WLB への組織的支援の必要性が確認される。

上述したとおり、WLB の獲得には労働者自身が生活の中で仕事をどこに位置付けるかの意思決定を主体的に行っていかなければならない。しかし、彼(女)らがそのように行動したいとしても、組織の一員である以上、いつでも思った通りに行動できるわけではない。ここに、WLB のとれた働き方を実践していく困難さの根本的原因が存在する。したがって、その実践のためには組織が「境界決定の自律性」を認めていくことが必要となるが、そのためには次のような組織的支援が必要となる。

まず、制度的支援である。規模の大きい組織の場合、WLB に関わる諸制度は既に制定されていると思われるが、規模の小さい組織の場合、それらが制定されていない場合もまだまだ見受けられる。そうした組織では、制度

を整え、労働者が主体的に WLB の達成に向けて行動することを制度的に保障する必要がある。

しかし、制度が整ったからといって WLB のとれた働き方がすぐに広まるわけではない。これは大規模組織の現状を見れば明らかである。そこで求められるのは、非制度的支援である。それらは、上司の管理スタイル、同僚の理解、職場（組織）風土、仕事の再編成である。本研究では、これらの因果関係を実証的に明らかにすることはできなかったが、論理的には、部下が WLB を実践することを認めるような上司の管理スタイルが、同僚の理解や WLB を是とする組織風土の形成に導いていくと考えられる。同時に、仕事の再編成を行うことも重要となる。なぜなら、WLB が目指す職場は、誰かが抜けても回る職場であるが、減った人数が同じやり方で仕事を続けていたら、残された人たちの負担が増える一方だからである。育休を取得した男性たちが、新しい仕事の進め方に取り組んでいた点は示唆に富む。

以上のように、労働者の主体的行動がまず必要ではあるが、組織による制度的、非制度的支援がうまく行われることで、労働者は WLB のとれた働き方ができるようになり、WLB に配慮した働きやすい組織が構築されることとなる。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 2 件）

- ① 森田 雅也 (2011) 「男性の育児休業と人的資源管理上の意義」『社会学部紀要（関西大学）』第 43 巻第 1 号，ページ数未定（掲載決定済）。
- ② 森田 雅也 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスと女性エンジニアの育成」（論説）『工学教育』第 59 巻第 3 号，pp. 14-21。

〔学会発表〕（計 2 件）

- ① 森田 雅也 「男性の育児休業取得とワーク・ライフ・バランス —聞き取り調査にもとづいて—」日本経営学会第 83 回全国大会、九州産業大学、2009 年 9 月 2 日。（CFP 方式、審査有）
- ② 森田 雅也 「仕事と生活の調和がとれた働き方～境界決定の自律性という視点から～」日本経営学会第 82 回全国大会、一橋大学、2008 年 9 月 5 日。（CFP 方式、審査有）

〔図書〕（計 2 件）

- ① 森田 雅也 (2010) 「男性の育児休業取得

とワーク・ライフ・バランス —聞き取り調査にもとづいて—」『社会と企業：いま企業に何が問われているか（経営学論集第 80 集）』千倉書房，pp. 160-161。

- ② 森田 雅也 (2009) 「仕事と生活の調和がとれた働き方～境界決定の自律性という視点から～」『日本企業のイノベーション（経営学論集第 79 集）』千倉書房，pp. 234-235。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森田 雅也 (MORITA MASAYA)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：40247896

(2) 分担研究者

該当無し

(3) 連携研究者

高瀬 武典 (TAKASE TAKENORI)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：90187956